IPAE
escuela de empresarios



DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN

MAPA DEL CONOCIMIENTO

El Diplomado Virtual que usted está a punto de iniciar contiene abundante material de apoyo que facilitará y complementara su aprendizaje; al final y a lo largo de cada sesión se ha incluido diversos iconos cuyos beneficios y utilidades se detalla a continuación:

Llave del conocimiento: detalla el objetivo que se pretende alcanza

Lápiz de Trabajo: señala el número de sesión en el que uno se encuentra

Lámpara: señala las ideas más importantes de los temas analizados

Videos: señala la existencia de un video de apoyo al aprendizaje del alumno

Pensamiento Gurú: señala frases de grandes pensadores relacionados al tema

Preguntas de Sesión: relación de preguntas que el alumno deberá de responder para completar su aprendizaje

Material Adicional: proporciona material de apoyo al aprendizaje del alumno

Código QR: proporciona links de apoyo, que puede ser leído por celulares

Experimentando: sugiere la realización de actividades para completar el aprendizaje

Caso: sugiere la resolución del caso empresarial para mejorar el conocimiento

Terminología: lista con la terminología básica que te ayudará a entender ciertos conceptos

INDICE

Sesiones	Casos	Videos	Lecturas
5	1	11	6

Facilitador

Correo Electrónico

MÓDULO 2

Análisis y Diseño Organizacional

Introducción

Estimado alumno, bienvenido al segundo módulo del diplomado en Administración "Análisis y diseño organizacional"

Este módulo conocerás conceptos fundamentales, sobre estructuras organizacionales, procesos, subprocesos y procedimientos, así como la reingeniería de procesos. También conocerás y aplicarás las herramientas adecuadas para desarrollar procesos estratégicos en la empresa.
Al final del módulo estarás en capacidad de diseñar la estructura y procesos de una organización utilizando herramientas para el sistema de gestión de la calidad.

Antes de empezar ten en cuenta lo siguiente:

1. Revisa tu esquema de trabajo final desde el inicio.

2. Consulta tu calendario de actividades con anticipación.

SESIÓN 1

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTA SESIÓN:

- El participante conoce y define los conceptos más relevantes sobre la función de la organización y el diseño organizacional.

SESIÓN 1

1.1 La Organización

La organización como sinónimo de Institución, grupo o equipo funcional o Empresa (son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituidos para alcanzar fines específicos. Pueden ser formales e informales). Así, una familia, un club, una asociación, cualquier emprendimiento o Unidad de negocios comerciales, industriales privados, de los gobiernos (ministerios, hospitales, Etc.) o no gubernamentales, son organizaciones.

Las organizaciones interactúan con otras organizaciones -que conforman su entorno- y forman parte de los Sistemas Sociales.
Con esta definición, el ser humano es eminentemente organizacional: nace, vive y muere en organizaciones.

1.2 La Organización como parte del Proceso Administrativo

La Organización como parte del Proceso Administrativo o de la Función Administrativa consiste en la división, departamentalización y coordinación de las actividades y objetivos planeados, con el propósito de obtener eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. La organización adecuada hace más viable la Dirección y el Control.

Una vez establecido el proceso de la Planeación, se han establecido los objetivos, las metas y el conjunto de acciones que se necesitan para alcanzarlos (los planes de acción) es hora de ordenar esas actividades en tareas y departamentos estableciendo puestos o cargos especificando tareas procedimientos y recursos, así como relaciones de autoridad y dependencia creando de esa manera la Estructura de la Empresa.

El proceso de organización no es igual para todas las instituciones ni termina con ella, porque es parte del Proceso Administrativo.

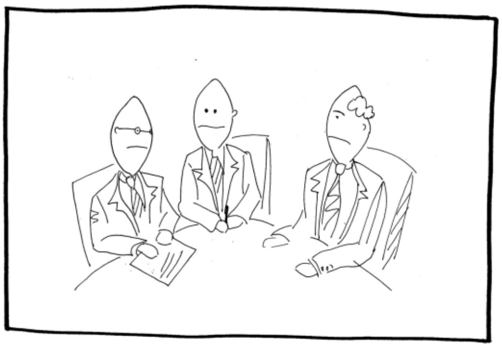
Recordemos que el Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control son dinámicos, interactivos e iterativos entre sí.

La buena organización realiza específicamente para la empresa lo siguiente:

- Facilita la administración
- Facilitar el crecimiento y la diversificación
- Coadyuva el desarrollo y efectividad del trabajador
- Estimula el esfuerzo creador

La organización como sinónimo de Institución, grupo o equipo funcional o Empresa (son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituidos para alcanzar fines específicos. Pueden ser formales e informales).

1.3 Organización Formal e Informal



Organización Formal

1.3.1 Organización Formal

Es un sistema de esfuerzo cooperativo intencional mente establecido y coordinado para que cada uno de los miembros que integran la empresa o institución, conozcan las labores o funciones que van a cumplir y asuman las responsabilidades correspondientes. Una organización formal, permite que el esfuerzo individual en una situación de grupo con lleven al logro de los objetivos/metas del grupo o de la organización.

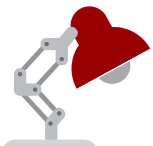
1.3.2 Organización Informal

Es la relación grupal que se establece dentro de la empresa, que a pesar de generar un esfuerzo de conjunto no implica que los miembros que lo integran sean conscientes de un propósito común o de los resultados que se puedan lograr en forma conjunta.

Además, estos grupos u organizaciones informales surgen como consecuencia, de las relaciones personales y sociales, de la convivencia organizacional, es decir, a medida en que la gente se asocia a los grupos. Las características fundamentales de los grupos informales que surgen en las organizaciones formales, es que no son reconocidos dentro de la estructura orgánica formal y que, generalmente, sus objetivos y metas no se fijan en función a los resultados que la empresa o institución pretende lograr.

Sin embargo, es importante señalar que estos grupos informales deben tenerse en cuenta en el proceso de gestión empresarial, ya que pueden ser excelentes agentes para lograr una eficaz dirección de personal. Podemos citar algunos beneficios para la organización formal:

- Complemento con el sistema formal.
- Aligera la carga de trabajo de la administración.
- Llena vacíos en las habilidades administrativas.
- Actúa como válvula de seguridad.
- Estimula la práctica administrativa mejorada.



Organización Formal, es un sistema de esfuerzo cooperativo intencional mente establecido y coordinado para que cada uno de los miembros que integran la empresa o institución, conozcan las labores o funciones que van a cumplir y asuman las responsabilidades correspondientes.

1.4 El Proceso Organizativo

La función de organizar implica un proceso racional que comprende cuatro etapas fundamentales:

1. Identificación y clasificación (detalle) de las actividades requeridas para alcanzar la(s) meta(s) u objetivo(s).



Análisis y Diagnóstico Organizacional

2. División de esas actividades para que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda. Agrupamiento según recursos y situaciones.
3. Combinar el trabajo de modo lógico y eficiente (Departamentalización) Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad.
4. Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical y establecer mecanismos para coordinar el trabajo en todo unitario y armonioso, para evaluar la eficacia.

1.5 Análisis y Diagnóstico Organizacional

1.5.1 Análisis
Se refiere al estudio minucioso de un asunto, noticia, suceso, etc. y consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos.

1.5.2 Diagnóstico
Del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer".
Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

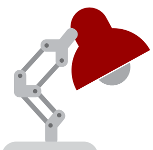
1.5.3 Análisis Organizacional
Es el estudio detallado de la estructura orgánica, niveles jerárquicos, división del trabajo, clases de organización, su funcionalidad, problemas organizacionales, clima laboral, procesos administrativos y operacionales, de interacción laboral, Sistemas de gestión, Etc., de una Organización.

El Análisis organizacional tiene como objetivo obtener un diagnóstico. Tal como sucede en medicina:

- La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudaran al médico a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico.

- En la actualidad, la palabra Diagnostico se utiliza en numerosos ámbitos. Por ejemplo, en mecánica, cuando un automóvil tiene algún desperfecto, el especialista propone un chequeo o diagnóstico.

En el terreno de la gestión empresarial, se establece una equivalencia, especialmente en el caso de que una organización se encuentre en dificultades:



Análisis Organizacional, es el estudio detallado de la estructura orgánica, niveles jerárquicos, división del trabajo, clases de organización, su funcionalidad, problemas organizacionales, clima laboral, procesos administrativos y operacionales, de interacción laboral, Sistemas de gestión, Etc., de una Organización.

El Análisis Organizacional (observación de los síntomas e identificación de las causas) tiene la finalidad de obtener un diagnóstico (determinar la naturaleza de los problemas o disfunciones que aquejan a la organización con el fin de ofrecer las soluciones para lograr el funcionamiento adecuado, la armonía o las metas u objetivos propuestos).

1.5.4 Necesidad de realizar un Análisis y Diagnóstico Organizacional:
Se puede definir de forma esquemática dos situaciones en una empresa:

- Que se encuentre en dificultades.
- Que goce de buena salud.

En el primer caso, se recurre al Diagnóstico por necesidad para identificar la causa del problema y plantear las medidas que eliminen dicha causa.

En el segundo caso, la solicitud de Diagnóstico puede deberse a una voluntad de la Dirección de optimizar el rendimiento de la empresa.

Por tanto, el Análisis y Diagnóstico Organizacional es una herramienta de la Dirección, que permitirá ayudar a comprender el pasado y el presente, y actuar en el presente y futuro.

1.5.5 Niveles de Aplicación:
·Del más alto nivel
Abarca toda la organización, incluye el diseño de la empresa y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como sistema de recompensas y medición y cultura organizacional.
·Área o departamento
Incluye el diseño de un grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre áreas y miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
·Individual o de Puesto
Considera el trabajo individual o el puesto en sí. Incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

1.6 El Proceso

Para plantear el problema de la situación actual, esto es, realizar el análisis y formular el diagnóstico administrativo de la organización, se necesita tener un marco de referencia teórico, constituido por la modernización administrativa y la teoría de la organización, que

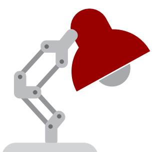
El Análisis Organizacional (observación de los síntomas e identificación de las causas) tiene la finalidad de obtener un diagnóstico (determinar la naturaleza de los problemas o disfunciones que aquejan a la organización.



CAUSAS

EFECTOS

PROBLEMA / FALLAS



El problema se hace notorio a través de los síntomas y otros efectos que ocasionan las causas del problema. La causa es el motivo, fundamento u origen del problema.

permita delimitarlo y seleccionar las técnicas de investigación administrativa más convenientes.

Por otra parte, se requiere contar con un marco de referencia metodológico que comprenda determinados pasos o etapas por seguir de acuerdo con un modelo conceptual, tales pasos son los siguientes:

- El planteamiento del problema y la determinación de las causas que lo originan.
- Recopilación de información, mediante las técnicas documentales y de campo.
- Análisis e interpretación de la información, con auxilio de técnicas de investigación administrativa.
- Presentación de soluciones del problema administrativo.
- Formulación de instrumentos de organización.

El problema se hace notorio a través de los síntomas y otros efectos que ocasionan las causas del problema. La causa es el motivo, fundamento u origen del problema. Es muy importante conocer la causa porque diferentes causas pueden originar síntomas similares: Un mal clima laboral es un "síntoma" que podría ser el efecto de varias causas. Mientras no conozcamos la causa que origina un problema y sólo atendamos los síntomas o los efectos, el problema en la organización se mantendrá y agudizará.

Los principales métodos de recopilación de datos son:

- Los Registros y Documentos: Cambian lentamente y son específicos.
- Los Cuestionarios: formularios que los encuestados devuelven cumplimentados. Un método poco costoso que resulta útil cuando los encuestados colaboran.
- Las Entrevistas: formularios que se cumplimentan a lo largo de una entrevista con el encuestado. Más caros que los cuestionarios, pero mejores para preguntas más complejas, y cuando se encuentra menos colaboración.
- Las Observaciones directas: la realización de mediciones directas es el método más preciso, pero a menudo resulta caro.
- La Presentación de informes: la principal alternativa a la realización de mediciones directas consiste en pedir que presenten informes de sus actividades.

Es importante determinar la recolección de información de manera correcta y adecuada. Es necesario la coordinación y programación de ello, con la alta dirección.

Para conocer cuál es la causa utilizamos herramientas de análisis, de tal manera que nuestro diagnóstico sea lo más acertado posible. Entendiendo que un diagnóstico acertado tendrá como producto la aplicación de las medidas correctivas adecuadas y oportunas. Las herramientas a utilizar pueden ser muy diversas, entre ellas podemos considerar a las conocidas como “Herramientas básicas de la Calidad”.

1.7 Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad

La designación surgió en los tiempos de Japón en la posguerra, y fue una inspiración de las siete famosas armas del monje guerrero Saitō Musashibō Benkei, también conocido "Benkei".

Ishikawa, Kaoru (1990), Introduction to Quality Control (3 edición),
Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada a un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad.

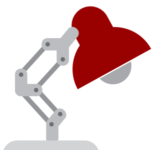
Se llaman básicas porque son adecuadas para personas con poca formación en materia de estadísticas, también pueden ser utilizados para resolver la gran mayoría de las cuestiones relacionadas con la calidad.

Las siete herramientas básicas son:

1. El Diagrama de Ishikawa, también conocido "espina de pescado" o "diagrama de causa-efecto",
2. La Hoja de verificación o comprobación,
3. El Gráfico de control,
4. El Histograma,
5. El Diagrama de Pareto,
6. El Diagrama de dispersión y
7. El Muestreo Estratificado.

Estas herramientas están en contraste con los métodos más avanzados de estadística, tales como:

- Muestreos de encuestas,
- Muestreos de aceptación,
- Pruebas de hipótesis,
- Diseño de experimentos,
- Análisis multivariados, y
- Los distintos métodos desarrollados en el campo de la Investigación de operaciones.



Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad, la designación surgió en los tiempos de Japón en la posguerra, y fue una inspiración de las siete famosas armas del monje guerrero Saitō Musashibō Benkei, también conocido ”Benkei”.

Saito Musashibo Benkei

Entrevista realizada 12 de mayo del 2014
Día 1 al gerente general de Alicorp, Paolo Sacchi

Saitō Musashibō Benkei (西塔武蔵坊弁慶? 1155 – 1189), popularmente llamado Benkei (弁慶?), fue un Sōhei (monje guerrero) que estuvo a las órdenes del samurái Minamoto no Yoshitsune. Es generalmente presentado como un hombre de gran estatura, muy fuerte y leal, y es uno de los personajes favoritos del folclore japonés. Su vida ha sido adornada y distorsionada en representaciones y obras Kabuki y Noh, con lo cual es difícil discernir entre la verdad y la leyenda.

Existen diversas historias sobre el nacimiento de Benkei. Una de ellas cuenta que su padre era el jefe de un templo que había violado a su madre, que era la hija de un herrero. Otra historia dice que él era el hijo de un dios del templo. Muchos lo presentan con los atributos de un demonio, un niño-monstruo con el pelo revuelto y largos dientes. En su juventud Benkei puede haber sido llamado Oniwaka (鬼若) - "demonio/niño ogro".

A temprana edad se unió a un claustro y viajó mucho entre los monasterios de Japón. Durante este periodo, los monasterios budistas eran importantes centros de administración y cultura, además de centros militares. Como muchos otros monjes, Benkei fue entrenado probablemente en el uso de la naginata.

La naginata es un arma de asta usada por los samuráis del Japón feudal, compuesta por una hoja curva al final de un asta largo. Se asemeja a una alabarda o a una archa europea. Como arma militar fue muy importante en los campos de batalla, donde era llevada por la infantería para defenderse de la caballería

A los diecisiete años de edad, se decía que medía más de dos metros de alto. En este momento, dejó el monasterio budista y se unió a los Yamabushi, una secta de monjes montañeses que se reconocían por llevar capuchas negras. Incluso algunas impresiones japonesas muestran a Benkei llevando esta capucha.

Cuenta la historia que Benkei se habría ubicado en el puente Gojo en Kioto, donde retaba a duelo a cada guerrero que pasaba guardando la espada de sus oponentes vencidos, llegando a juntar en total unas 999 espadas. En su duelo número 1000, Benkei fue vencido por Minamoto no Yoshitsune, hijo del señor de la guerra Minamoto no Yoshitomo. Por lo tanto, se convirtió en un guerrero de Yoshitsune y peleó junto a él en la guerra Genpei contra el clan Taira.

1 A Yoshitsune se le da crédito por la mayoría de los éxitos del clan Minamoto contra los Taira,

especialmente la batalla naval de Dan-no-ura con la que finalizó la guerra. Sin embargo después de su último triunfo, el hermano mayor de Yoshitsune Minamoto Yoritomo, se volvió en su contra.

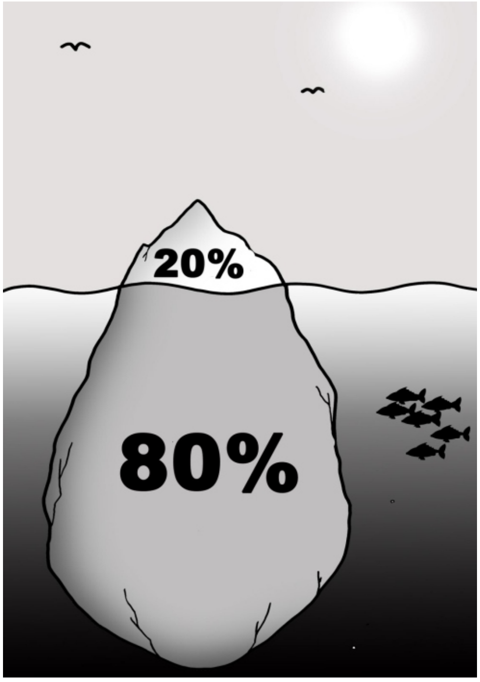
Durante los dos años de luchas que siguieron, Benkei acompañó a Yoshitsune como fugitivos de la ley. Finalmente fueron rodeados en el castillo de Koromogawa no tate. Mientras que Yoshitsune se dirigía hacia las zonas internas del castillo para suicidarse en forma ritual (seppuku), Benkei peleaba en el puente de la puerta principal para proteger a Yoshitsune.

Cuenta la historia que los soldados tenían temor de atravesar el puente y tener que enfrentarlo, ya que terminaban muertos en forma rápida por el enorme guerrero, por lo que decidieron dispararle con flechas para intentar abatirle. Bastante tiempo después de que concluyera la batalla, los soldados se percataron de que el cuerpo de Benkei, irreconocible a causa de la gran cantidad de flechas que tenía clavado, no se movía.

Durante una inspección más detallada luego de haberse animado a cruzar el puente, el gigante cayó al suelo, lo que reveló que había estado muerto por algún rato; este hecho es conocido como la "Muerte de pie de Benkei (Benkei no Tachi Ōjō)"(弁慶の立往生).

Es la lealtad y honor de Benkei lo que lo hace especialmente atractivo para el folclore japonés. Una obra de kabuki coloca a Benkei frente a un dilema moral, debiendo elegir entre mentir y proteger a su Señor para poder cruzar un puente. El climax de la obra, tiene lugar cuando el monje se da cuenta de su situación y promete cumplir con su deber. En otra obra, Benkei llega al extremo de matar a su propio hijo para salvar a la hija de un Señor.

En la obra kabuki Kanjincho, que fuera filmada por Akira Kurosawa con el título de Los hombres que caminan sobre la cola del tigre, Benkei debe pegarle a su propio señor (disfrazado de porteador) de manera de evitar delatar su engaño.



1.7.1 El Diagrama de Pareto

El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

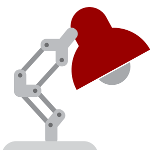
El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto, es decir, que hay muchos problemas (muchos triviales) sin importancia frente a unos pocos problemas (pocos vitales) muy importantes.

El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicosomáticos, El principal uso que se obtiene al elaborar este tipo de diagrama es:

- Poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización.
- Tener una visión simple y rápida de la importancia relativa de las causas y los problemas.
- Evaluar con profundidad las causas más importantes.
- Investigar si se pueden resolver y/o cómo evitarlas.

Características:
- Priorización
- Identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo.
- Unificación de Criterios
- Enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- Carácter objetivo
- Su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos y hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

Proceso:
1. Decida qué problemas se van a investigar y cómo recoger los datos.
2. Utilice una tabla para conteo de datos, con espacio suficiente para registrar los totales.
3. Elabore la tabla de conteo y calcule los totales.
4. Elabore una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de items, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Ordene los items por orden de cantidad y llene la tabla de datos.
6. Dibujar Diagrama: Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal.
- Eje vertical:
  - · Izquierdo: de “0” hasta el total general
  - · Derecho : escala de 0% hasta el 100 %
- Eje horizontal :



El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto, es decir, que hay muchos problemas (muchos triviales) sin importancia frente a unos pocos problemas (pocos vitales) muy importantes.

· Dibujar intervalos para los items registrados.

7. Dibuje la curva de Lorenz y Concluya.

Ejemplo:

1. Causas que afectan a un proceso de producción.
2. Tabla para conteo de datos:

CAUSAS	MARCAS	TOTAL
1 Fluctuaciones de energía		
2 Inestabilidad de la máquina		
3 Rotación frecuente del operador		
4 Rotación frecuente de la máquina		
5 Cambios ambientales cíclicos		
6 Cansancio o fatiga del operador		
7 Partida fría		
8 Error de medición		
9 Desviación del material		
10 Desgaste del equipo		

3. Tabla de conteo y con totales:

CAUSAS	MARCAS	TOTAL
1 Fluctuaciones de energía	IIIIIIIII	9
2 Inestabilidad de la máquina	IIIIIIIII IIIIIIIII IIIIIIIII IIIIIIIII IIIIIIIII IIIIII	56
3 Rotación frecuente del operador	XXXXXXXXX IIIIIIIIII IIIIIIIII I	121
4 Rotación frecuente de la máquina	IIIIIIIII IIIIIIIII IIIIIIIII IIIII	35
5 Cambios ambientales cíclicos	XXXXXXXXX XXXXXXXXX I	191
6 Cansancio o fatiga del operador	IIIIIIIII I	11
7 Partida fría	IIIIIIII	8
8 Error de medición	IIIIII	6
9 Desviación del material	IIIII	5
10 Desgaste del equipo	III	3
		445

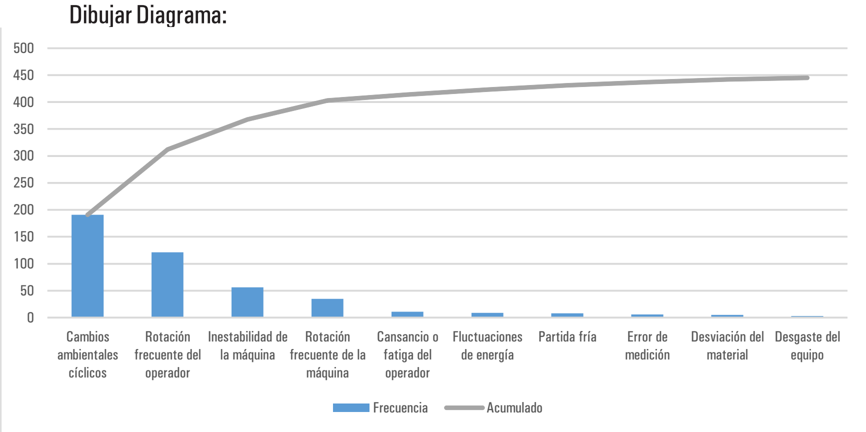
4. Tabla de datos para el diagrama de Pareto:

CAUSAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	%	% ACUMULADO
1 Fluctuaciones de energía				
2 Inestabilidad de la máquina				
3 Rotación frecuente del operador				
4 Rotación frecuente de la máquina				
5 Cambios ambientales cíclicos				
6 Cansancio o fatiga del operador				
7 Partida fría				
8 Error de medición				
9 Desviación del material				
10 Desgaste del equipo				

5. Ordenar los items por orden de cantidad y llenar la Tabla de datos:

	CAUSAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	%	% ACUMULADO
1	Cambios ambientales cíclicos	191	191	42.92	42.92
2	Rotación frecuente del operador	121	312	27.19	70.11
3	Inestabilidad de la máquina	56	368	12.58	82.7
4	Rotación frecuente de la máquina	35	403	7.87	90.56
5	Cansancio o fatiga del operador	11	414	2.47	93.03
6	Fluctuaciones de energía	9	423	2.02	95.06
7	Partida fría	8	431	1.8	96.85
8	Error de medición	6	437	1.35	98.2
9	Desviación del material	5	442	1.12	99.33
10	Desgaste del equipo	3	445	0.67	100
		445		100	

6. Dibujar Diagrama:



7. Concluir:

Atendiendo "Cambios ambientales cíclicos", "Rotación frecuente del operador" e "Inestabilidad de la máquina" (los pocos vitales) se logrará corregir el 82.70% de los problemas.

Extraído de Wikipedia

Origen del Diagrama de Pareto

En 1909 el economista y sociólogo Vilfredo Pareto (1848 – 1923) publicó los resultados de sus estudios sobre la distribución de la riqueza, observando que el 80% de la misma se encontraba concentrada en el 20% de la población.

Pareto, basándose en el denominado conocimiento empírico, estudió que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20 % de población, ostentaba el 80 % de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80 % de población, el 20 % de ese mismo algo.

En concreto, Pareto estudió la propiedad de la tierra en Italia y lo que descubrió fue que el 20% de los propietarios poseían el 80% de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos pertenecía al 80% de la población restante.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la Economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20 % ostentaba el 80 % del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80 % de población, lo que Pareto denominó «las masas», se repartía el 20 % restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de los bienes naturales y la riqueza mundial.

A finales de los años 30, durante una visita a la central de General Motors Corporation para el intercambio de buenas prácticas de ingeniería industrial, Juran tuvo la oportunidad de conocer los trabajos de Pareto sobre la distribución de la riqueza.

Más adelante J. Juran, mientras preparaba la primera edición de su obra Manual de Control de la Calidad, se vio ante la necesidad de dar un nombre corto al principio de “los pocos vitales los muchos triviales”. Bajo el título “La mala distribución de las pérdidas de calidad”, en el que figuraban numerosos ejemplos de mala distribución, también señaló que Pareto había encontrado mal distribuida la riqueza.

Asimismo mostró ejemplos de curvas acumulativas para la desigual distribución de la riqueza y la desigual distribución de las pérdidas de calidad. Tituló esas curvas como principio de Pareto de la distribución desigual aplicado a la distribución de la riqueza y la distribución de las pérdidas de calidad.

Este título dio a entender, de forma involuntaria, que el principio de los “pocos vitales” con carácter universal

fue formulado por Pareto. Como el mismo Juran reconoce en “The Non-Pareto Principle: Mea Culpa”, esta implicación es errónea, ya que la primera exposición del principio como universal corresponde al propio Juran, no a Pareto.

También reconoce que si lo hubiera expuesto de otro modo, seguramente se habría denominado principio de Juran, al que hoy se conoce como principio de Pareto y, consecuentemente, hoy se denominaría diagrama de Juran, al que se utiliza bajo el nombre de diagrama de Pareto. Sin embargo, Juran tenía necesidad de una denominación abreviada, y no tuvo reparos aplicar el nombre de principio de Pareto.

Algo más para finalizar este post. Incluso las curvas acumulativas características del diagrama de Pareto, no se deben a él, sino al economista norteamericano Max Otto Lorenz (1905), quien dedujo la curva de Lorenz: una medida de la desigualdad en los ingresos de una sociedad.

La relación 80/20 ha sido encontrada en distintos campos. Por ejemplo, el 80% de los problemas de una organización son debidos a un 20% de las causas posibles. El 80% de los defectos de un producto se debe al 20% de causas potenciales, el 80% del absentismo es causado por un 20% de empleados . . . Evidentemente, la relación no debe ser exactamente 80/20, pero sí se puede aventurar que unas pocas causas son responsables de la mayor parte de los problemas.

Una importante aplicación del Principio de Juran (o de Pareto) está en el diseño de programas de mejora de la Calidad de modo que una mejora deberá tener como objetivo a los pocos vitales.

Información adicional

EXPERIMENTAR

Elabore un Diagrama Pareto conforme a los datos que encontrarás en tu plantilla de en CAMPUS,. Puede utilizar este video tutorial:

Tutorial Diagrama de Pareto en Excel:

1.7.2 El Análisis FACERAP

"FACERAP" es un procedimiento de Análisis de Fallas, el cual es usado después que un evento adverso ha ocurrido.

Es un método creado en Inglaterra de preferencia en el campo de la Manufactura o Industrias.

Ahora se aplica en todo tipo de causas.

Sus siglas tienen el siguiente significado:

F	=	Fault	=	Falla.
A	=	Appearance	=	Apariencia
C	=	Cause	=	Causa
E	=	Effect	=	Efecto
R	=	Responsability	=	Responsabilidad
A	=	Action	=	Acción o Acciones a tomarse
P	=	Prevention	=	Prevención: Qué hacer para que no ocurra otra vez.

Definiciones:

- Falla: Es la descripción de la situación anormal del trabajo.
- Apariencia: Es el motivo o razón del porqué ocurre la falla, desde el punto de vista del afectado.
- Causa: Es el motivo o fundamento que ha dado origen a la falla.
- Efecto: Son otras consecuencias que trae consigo la falla.
- Responsable: Indica quién es el responsable de esa la falla.
- Acción: Es la actividad o actividades que debe(n) aplicarse a la causa, para que elimine la falla.
- Prevención: Es la actividad(es) que debe(n) aplicarse a la Acción, para que ésta se mantenga.

Para hallar el Puntaje Ponderado de cada falla vamos a multiplicar el valor de cada falla por el puntaje de cada una.

El Valor de cada falla tendrá relación a su importancia. Para ello utilizaremos la siguiente tabla:

1 = Poco importante
2 = Medianamente importante
3 = Importante
4 = Muy importante

Para hallar el Puntaje de cada falla dividimos el 100% (1.00) entre el número de fallas.

Proceso:

1. Se elabora la matriz y se inspecciona a la organización o área para anotar las fallas y el Responsable.
2. Se analiza cada una de las fallas: Apariencia, Causa y Efecto.
3. Se determina la Acción y Previsión para cada una de ellas.
4. Se calcula el Puntaje Ponderado de las fallas
5. Se determina cuáles son las fallas, cuya solución deben priorizarse.

Ejemplo:
1. Se elabora la matriz y se inspecciona a la organización o área para anotar las fallas y el Responsable.

FALLAS	APARIENCIA	CAUSAS	EFECTOS	RESPONSABLE	ACCIÓN	PREVISIÓN
Reclamo por remuneraciones no pagadas a tiempo				Supervisor centro de control		
Casetas de control no arregladas				Jefe de Operaciones		
Personal no cumple labor de control				Gerente de Recursos Humanos		
Mal estado de unidades de transporte				Jefe de Transporte		

2. Se analiza cada una de las fallas: Apariencia, Causa y Efecto.

FALLAS	APARIENCIA	CAUSAS	EFECTOS	RESPONSABLE	ACCIÓN	PREVISIÓN
Reclamo por remuneraciones no pagadas a tiempo	Desinterés en pagar las remuneraciones a tiempo	Retraso en elaboración del tareaje para Planilla	Malestra del trabajador	Supervisor centro de control		
Situaciones anormales	¿Porqué cree -el afectado- que ocurre esta falla?	¿Cuál es el origen de la falla?	¿Qué tanto afecta a la empresa?	¿Quien debe solucionarlo?	¿Qué acción corretiva se debe aplicar?	¿Qué acción preventiva se debe aplicar?
Se comprueba la existencia de la falla (F)	Se determina a quién afecta y qué es lo que cree él en consecuencia (A)	Se determina el origen de la falla (C)	¿Qué tanto afecta a la empresa (E)	Quién es el directamente responsable (R)	¿Cuál deberá ser la acción corretiva a aplicarse	¿Cuáles para que no vuelva a ocurrir?
2					3	

3. Se determina la Acción y Previsión para cada una de ellas.

4. Se calcula el Puntaje Ponderado de las fallas:

Para hallar el Puntaje Ponderado de cada falla vamos a multiplicar el valor de cada falla por el puntaje de cada una.

El Valor según la siguiente tabla:

1 = Poco importante
2 = Medianamente importante
3 = Importante
4 = Muy importante

Para hallar el Puntaje de cada falla dividimos:

100% (1.00) entre 7 = 14.2857.

FALLAS	VALOR	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	%
Reclamo por remuneraciones no pagadas a tiempo	2	14.2857	28.57	9.52%
Casetas de control no arregladas	4	14.2857	57.14	19.05%
Personal no cumple labor de control	3	14.2857	42.86	14.29%
Mal estado de unidades de transporte	4	14.2857	57.14	19.05%
	3	14.2857	42.86	14.29%
	3	14.2857	42.86	14.29%
	2	14.2857	28.57	9.52%
		TOTAL	300	100.00%

5. Se determina cuáles son las fallas que deben priorizarse.

Se deben priorizar la solución de las fallas 2 y 14 que tienen 19.05% de importancia.

Por Jacquelyn Smith

Las 35 compañías con mejor reputación en el mundo

Ofrecer un buen producto o servicio ya no es suficiente para ser el mejor, la percepción de otras dimensiones es fundamental para destacar entre los consumidores y ganar en el campo del tan preciado boca a boca.

Al caminar por los pasillos de un supermercado, comprar un coche nuevo, enviar un paquete, o reservar un vuelo, tenemos una abundancia de opciones. Es probable que nuestra elección de una marca sobre otra se vea influida más por la reputación de la compañía que por cualquier producto o servicio que ofrezca.

Reputation Institute, una empresa global de consultoría privada con sede en Nueva York, descubrió que existe una fuerte correlación entre la reputación de una empresa y disposición de los consumidores para recomendarla o comprarla. Para las empresas con una sólida reputación, el 55% de los consumidores dice que definitivamente compraría sus productos y el 50% estaría dispuesto a recomendar sus productos a otros. Para las empresas con una reputación débil, estos porcentajes caen a sólo el 31% dispuesto a comprar y sólo el 28% dispuesto a recomendar.

“Vivimos en una época en la que el boca a boca es el vehículo número uno de ventas y una ventaja competitiva”, dice Ulf Kasper Nielsen, socio ejecutivo de Reputation Institute. “Invertir en reputación se verá recompensado en el resultado final.”

Dado que las empresas internacionales generan hasta un 95% de sus ingresos en los mercados extranjeros, las empresas deben esforzarse por ganar la confianza y el aprecio de los consumidores de todo el mundo. “Ganar el apoyo de los clientes en los mercados extranjeros es crucial para el éxito futuro”, dice Nielsen.

Construir una reputación de primera clase que se extiende por el mundo no es fácil. Sin embargo, al menos 100 compañías bien reputadas han ampliado con éxito sus marcas en el mercado internacional mediante la integración de la gestión de la reputación en su forma de hacer negocios.

Reputation Institute clasificó recientemente a 100 empresas que se han establecido con éxito sólidos nombres internacionales. La firma invitó a cerca de 55,000 consumidores en 15 países a participar en un estudio. Cada compañía obtuvo un “Global RepTrak Pulse”, una puntuación de cero a 100, lo que representa una medida promedio de la percepción de la gente hacia ellas. Los resultados se derivan estadísticamente de los cálculos de los cuatro indicadores emocionales: confianza, estima, admiración y sensación de bienestar.

Reputation Institute también analizó lo que llama las siete dimensiones de la reputación corporativa. Es ahí donde se encontró que las percepciones de la empresa (lugar de

trabajo, gobernabilidad, ciudadanía, desempeño financiero y liderazgo) triunfó sobre las percepciones de los productos (productos y servicios más innovación) para guiar los comportamientos.

La reputación se está convirtiendo en el principal impulsor de valor, pues, para que las empresas tengan éxito, necesitan interesados que las apoyen.

“Necesitan que los clientes compren sus productos y servicios, los inversionistas pongan su dinero en la compañía, los reguladores des otorguen una licencia para operar, los periodistas les den una cobertura justa y los empleados cumplan con la estrategia”, dice Nielsen. “Y para que poder hacerlo, todos ellos necesitan saber que pueden confiar en la empresa. De eso se trata la reputación.”

También debe ser relevante en el contexto local. “No es suficiente tener una marca de producto fuerte y atractiva. Tienes que ser vista como una empresa que se preocupa por la gente en el país.”

La gente está buscando que las empresas sean un socio activo en la solución de sus problemas, y esto requiere inversiones locales y la disposición para pensar a largo plazo y construir las relaciones necesarias para ganar la confianza y el apoyo, afirma.
Una compañía ha sido capaz de hacer todo esto excepcionalmente bien: BMW. Por segundo año consecutivo, el fabricante de automóviles alemán está en el top 10 en las siete dimensiones a nivel mundial, ganando el título de la empresa más reputada del mundo para 2013.

Se obtuvo una puntuación global RepTrak de 78,39 sobre un máximo de 100, y en su país de origen BMW lo hizo un poco mejor, lo que no es infrecuente. Nielsen dice que las empresas tienden a tener una reputación fuerte en casa. En promedio, la reputación de país de origen es 3 puntos superior a la fama mundial en los 15 mercados.

BMW alcanzó el top 10 en nueve de los 15 países del estudio. “BMW tiene la mejor reputación general en Rusia, Corea del Sur y Australia”, dice Nielsen. Un portavoz de BMW dijo al Reputation Institute que la empresa tiene una larga tradición de creación de confianza a través de un enfoque simple: cumplir las promesas. “En el Grupo BMW, la confianza es la base sobre la que operamos y que constituye la base para que crezcan nuestras marcas “, dijo.

En el puesto número 2, The Walt Disney Company obtuvo una puntuación de 77,76 mundial. Es la calificación más alta (N º 1) en la categoría de ciudadanía, pero se ubica sólo en el top 10 en las siete dimensiones.
“The Walt Disney Company tiene más

éxito en la exportación de la confianza y la admiración por la compañía en los mercados extranjeros", dice Nielsen. "Otra razón por la cual tiene una gran reputación es que los consumidores admiran su desempeño dentro de las siete dimensiones. Disney no sólo es gustada por sus productos mágicos, los consumidores perciben que la empresa tiene una ética sólida, actúa como un buen ciudadano corporativo, trata bien a sus empleados, tiene una visión clara, unas finanzas sanas, desarrolla productos nuevos e innovadores y, en resumen, tiene una plataforma bien equilibrada, que es la clave para la reputación global fuerte."

La sólida reputación vale la pena. A través de los 15 mercados más grandes del mundo, el 59% de los consumidores dicen que definitivamente comprarían productos de Disney, y el 57% definitivamente recomendaría la empresa a otros.

Completando los tres es fabricante suizo de relojes Rolex.
Rolex entra en la lista con una fuerte puntuación de reputación de 77.23, liderando a todas las empresas en términos de productos y servicios de calidad.
Nestlé es el otro recién llegado al top 10 este año. "El gigante suizo de alimentos siempre ha subido en el ranking en los últimos años con una reputación estable", dice Nielsen. Se estrena en el lugar número 9.
Nestlé tiene una fuerte percepción dentro de los productos y servicios, la innovación, el desempeño financiero y el liderazgo, particularmente en la región de América del Norte y América Latina, donde ocupa el segundo puesto entre las 100 empresas.

La cuarta empresa más reputada del mundo es Google. El año pasado, el gigante de búsqueda cayó al número 6 después de la mantener el primer lugar por dos años.

Apple, por su parte, cayó del 10 al 12 (a pesar de haber ganado en la categoría de innovación), y Microsoft ha mantenido su posición número 7.

"Este es el tercer año consecutivo en el que hemos visto caer reputación de Apple", dice Nielsen. "Apple ha experimentado varios retos importantes en los últimos años: la pérdida de su líder visionario, batallas legales, la percepción sobre sus productos cada vez más fuera de moda, y las acciones vacilantes. Una de las mejores maneras de combatir la crisis es mediante la construcción de un colchón de reputación. Es posible que Apple necesite salir de su torre de marfil y mostrar a los consumidores quién es realmente."

Boeing perdió la mayor parte del capital reputación desde 2012 hasta 2013 de todas las empresas de la lista. Con una puntuación de 65.45, obtuvo el lugar N º 87 de este año.

"Basado en los comentarios de más de

300 líderes de la reputación, la prioridad número uno en 2013 para ellos es gestionar y mitigar los riesgos de reputación", dice Nielsen. "Boeing vio esta necesidad cuando pasó por una gran crisis cuando sus dreamliners se quedaron en tierra. El público notó el problema y reaccionó con la pérdida de la confianza y la voluntad de apoyar a la empresa.

Otros que bajaron en la lista son Zara, Pfizer y Hertz, pero no por ello son empresas perdedoras.

Los 15 mercados medidos son Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, México, Rusia, España, Corea del Sur, el Reino Unido y Estados Unidos:

Éstas son las 35 marcas con mejor reputación:

1. BMW
2. The Walt Disney Company
3. Rolex
4. Google
5. Daimler (Mercedes Benz)
6. Sony
7. Microsoft
8. Canon
9. Nestlé
10. Lego Group
11. Intel
12. Apple
13. Volkswagen
14. Adidas Group
15. Johnson & Johnson
16. Samsung
17. L'Oreal
18. Nike
19. Colgate-Palmolive
20. Philips
21. Michelín
22. Amazon
23. Giorgio Armani Group
24. IBM
25. Kellog Comany
26. Danone
27. Goodyear
28. Bridgestone
29. Ferrero
30. Nokia
31. HP
32. Panasonic
33. Pirelli
34. Barilla
35. Honda

ACTIVIDAD 1

Desarrolle un análisis FACERAP conforme a la plantilla que encontrará en CAMPUS.

Tutorial - Diagnóstico Organizacional

¡Un milagro en siete minutos!
El despliegue de limpieza del Shinkansen